

## *Weiterbildung 50plus*

# Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmende und der Beitrag der Hochschulweiterbildung

Referat an der Herbsttagung ZUW 2016

Universität Bern

**Referent:** Prof.em. Dr. Norbert Thom  
Prof.h.c. et Dr.h.c. mult.  
Ehemals Direktor des Instituts für Organisation  
und Personal (IOP) der Universität Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

Bern, den 11. November 2016

# 1. Die Ausgangslage

## Demographie und politische Diskussion

- Ältere Erwerbspersonen gewinnen an Bedeutung!

### Demographie

- **Zuwachs an älteren** Beschäftigten bei gleichzeitigem **Rückgang an jüngeren** Arbeitskräften

### Politik

- Konsequenz der Masseneinwanderungsinitiative (**MEI**) ist u.a. eine **bessere Ausschöpfung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials** im Inland
- **Abkehr von Altersangaben** in Stellenanzeigen (gegen die Diskriminierung von älteren Personen)

## 2. Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben <sup>(1)</sup>

- Die gezielte **Gewinnung von älteren** Arbeitnehmenden sowie deren geplante Weiterentwicklung ist oft **wenig beabsichtigt**.
- **Frühverrentungspraxis** ist häufig anzutreffen (fällt unter dem Begriff der «natürlichen» Abgänge).
  - ▶ Sie wird betrieblicherseits (auch bei öffentlichen Betrieben) aktiv gefördert und obendrein noch finanziell «versüsst».

## 2. Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben <sup>(2)</sup>

- In den Köpfen der Entscheider ist oft das «**Defizitmodell des Alterns**» (Lehr 2007, S. 47) vorhanden.
  - ▶ Ältere Personen sind unflexibel, wenig kreativ und veränderungsunwillig.
- Verbreitete Denkweise:
  - ▶ Eine Karriere soll bis 45 Jahre vollendet sein; danach werden nur wenige Perspektiven eröffnet.
  - ▶ Die Verweildauer im Unternehmen ist kurz, da die Person bald in (Früh-)Rente geht.

### 3. Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte <sup>(1)</sup>

Viele Studien widerlegen negative Feststellungen zur Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten:

- ❖ Durch Erfahrung / breitere Wissensbasis,
  - ❖ berufsbezogene Motivation und
  - ❖ verbesserte körperliche sowie kognitive Leistungsfähigkeit
- kann eine **Kompensation** altersbedingter Verluste erfolgen.

(vgl. u.a. Bruch et al. 2010, S. 53ff.)

### 3. Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte <sup>(2)</sup>

Weitere **positive** Merkmale älterer Personen:

- ❖ Arbeitsmoral / Arbeitsdisziplin
- ❖ Qualitätsbewusstsein

Sie können ggf. einen **Mangel an Flexibilität kompensieren.**

(vgl. Hübner et al. 2003, S. 55f; Brinkmann 2009, S. 13)

## 4. Ältere Beschäftigte im betrieblichen Kontext

- Negativ stigmatisierende Sichtweisen auf ältere Personen sind verbreitet.
- Der Anteil der Erwerbstätigen bei den über 55-jährigen nimmt relativ ab (vgl. Moser/Egger/Thom 2008; Höpflinger 2009, S. 23).
- Ältere Personen kommen rasch in die Rolle des ersten Adressaten bei Abbauprogrammen.

These: Die betriebliche Praxis steht – zumindest teilweise – im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Altersforschung.

## 5. Ein Einblick in die Arbeitswelt <sup>(1)</sup>

Dissertation von Cornelia Klossner 2015 am IOP/Uni BE

### ➤ Empirische Basis in der Schweiz

Vier Fallstudien: bei einem Global Player, einer KMU-Tochter eines internationalen Konzerns, einem grossen Verein im Verkehrsbereich und einer öffentlichen Verwaltung.

### ➤ Methodik

45 Interviews mit Experten aus der Linie und dem Personalmanagement plus Interviews mit Mitarbeitenden in der Lebensmitte.

*Problemzentrierte Interviews, Transkription, qualitative Auswertung.*



## 5. Ein Einblick in die Arbeitswelt <sup>(2)</sup>

Ausgewählte Befunde

Die **normative** Ebene (Einstellungen, Werte, Normen) der Entscheidungsträger prägt die altersorientierten Massnahmen.

→ **«Mindset» der Führungskräfte** (Stereotypen, implizite Annahmen in Bezug auf das Älterwerden) und die gelebte Kultur sind dominante Einflussfaktoren auf die betriebliche Praxis.

## 5. Ein Einblick in die Arbeitswelt <sup>(3)</sup>

Ausgewählte Befunde

### Selbsteinschätzung der Interviewten älteren Personen

- 👍 **Mehr emotionale Stabilität, abgeklärter, stressfreier**
- 👍 **Viel Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit**
- 👍 **Weniger wettbewerbsorientiert, hilfsbereiter**
- 👍 **Besser organisiert u. fokussiert als in früheren Lebensphasen**
- 👎 **Weniger Offenheit für neue Erfahrungen**  
(eher bewahrendes Verhalten)

## 5. Ein Einblick in die Arbeitswelt <sup>(4)</sup>

Ausgewählte Befunde

### *Tendenz: Selbstverantwortung*

Ältere Personen mit **höherem** Ausbildungsniveau sind eher bestrebt die weitere Karriere «in eigener Sache» zu gestalten (weniger Abhängigkeit vom Management).

### **Bedenkliches Resultat**

Alle Interviewten in den vier Institutionen finden dort **keine solide Basis** für eine langfristige und verlässliche Karriereplanung vor.

## 5. Ein Einblick in die Arbeitswelt <sup>(5)</sup>

Ausgewählte Befunde

### Erkenntnis zur Attraktivität von Laufbahnen

- Keine Bestätigung, dass diese Personen eine von mehreren Arbeitgeberwechseln geprägte Karriere anstreben.
- Beschäftigungssicherheit wird wichtiger.
- Die Verantwortung für die weitere Entwicklung wird auf die älter werdende Belegschaft verschoben → Erosion des alten impliziten psychologischen Kontrakts (vgl. Grote/Staffelbach 2006).
- Die traditionelle Karriere des hierarchischen Aufstiegs hat bei den Interviewten nach wie vor eine hohe Anziehungskraft.

## 6. Handlungsfelder für die Entwicklung älterer Mitarbeitenden

- **Verankerung einer neuen Alterskultur**
  - ältere Beschäftigte sind nicht nur bloss ein «Kostenfaktor» (Lohn, Sozialversicherung), sondern förderungswürdig
- Die **individuelle Entwicklung** eines alternden Individuums ist besser **einzuschätzen und wertzuschätzen**
  - Kenntnisse über Bedürfnisse und Potenziale der Älteren verbessern.
- Karriereförderung ab der Lebensmitte kann als **komplexe Managementaufgabe** bezeichnet werden, die von der obersten Führungsebene getragen werden soll.

## 7. Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle <sup>(1)</sup>

**Basis:** Abkehr von rein traditionellen Karriereformen, welche zu stark den ranghierarchischen Aufstieg und einen starren (linearen) Verlauf betonen.

### 1. Altersdifferenzierte Karrieren

Arbeitsgestaltung gemäss den individuellen Anliegen und Kompetenzen steigert die Leistung und Produktivität.

Die bekannten Modelle wie Führungs-, Fach- und Projektkarrieren passen nicht für alle Arbeitnehmenden.

→ **individuelle** Gestaltung von Karrieren ist zweckmässig  
(Kluge 2009, S. 53)

## 7. Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle <sup>(2)</sup>

### 2. Altersdynamische Karrieren

Der alte psychologische Vertrag hat ausgedient.

- Die Verlängerung der mittleren Karrierephase (mit neuen «Vorkommnissen») ist zu fordern; hier ist auch die Eigeninitiative der Beschäftigten notwendig!  
(vgl. Baetson 2005, S. 48)

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(1)</sup>

### 1. Flexible Arbeitszeitmodelle wie

#### ❖ Lebensarbeitszeitsysteme

→ Über das **ganze** Arbeitsleben verteilte **Wahlmöglichkeiten** zwischen Bildung (Aus- und Weiterbildung), Erwerbstätigkeit und Freizeit. Problem: Welcher Arbeitgeber schliesst solche Verträge ab? (bisher eher Jahresarbeitszeitmodelle)

#### ❖ Gleitende Pensionierung

→ Abkehr vom zeitpunktbezogenen abrupten Ausscheiden hin zum sukzessiven Übergang in den Ruhestand (vollzieht sich über längeren Zeitraum): Staffettenmodelle, Einsatz als «Springer», Berater, Sonderbeauftragter etc.



## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(2)</sup>

### 2. Differenzierte Karrieremodelle

- ❖ **Führungslaufbahn** → Aufstieg im Organigramm;  
Führungsverantwortung für zugeordnete Personen
- ❖ **Fachlaufbahn** → Expertenlaufbahn. Zunahme an Expertenwissen  
(z.B. Forschungs- und Entwicklungsbereich, IT-Funktionen, Rechts-  
und Steuerexperten)

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(3)</sup>

### 2. Differenzierte Karrieremodelle *(Fortsetzung)*

- ❖ **Projektlaufbahn** → Übernahme von zeitlich befristeten Fach- oder Führungsfunktionen in komplexen sowie neuartigen Aufgabenbündeln (Projekten)
- ❖ **Bogenlaufbahn** → Höhepunkte (rang- und salärmässig) in einer erweiterten Lebensmitte; bewusster «Rückschritt» in der Schlussphase der Karriere

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(4)</sup>

### 3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung

- ❖ Weiterbildung als Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- ❖ Gewisse Defizite des Älterwerdens können durch Weiterbildung kompensiert, neue Stärken dadurch ausgebaut werden.

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(5)</sup>

### 3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind vielfältig: on-the-job, off-the-job, innerbetrieblich, ausserbetrieblich, formell, informell...
- ❖ Die Hochschulen können am besten die Erkenntnisse der Alters-, Lern- und Karriereforschung in Weiterbildungskonzepte umsetzen (glaubwürdiger Transfer der Forschungsimplicationen).

Beispiel: Ältere Erwachsene lernen durch aktiven Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung.

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(6)</sup>

### 3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Kooperationen mit progressiven privaten und öffentlichen Arbeitgebern sind anzustreben.
- ❖ Die Verweildauer von älteren Weitergebildeten beim (sie fördernden) Arbeitgeber ist vermutlich länger als bei Angehörigen der heutigen Generation Y (Thom/Hubschmid 2012).  
Die Investition lohnt sich!

## 8. Drei generelle Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung <sup>(7)</sup>

### 3. Beitrag der (Hochschul-)Weiterbildung *(Fortsetzung)*

- ❖ Auch formelle Weiterbildungsabschlüsse können für Personen über 50 Jahre sinnvoll sein, wenn eine **integrierte Personalentwicklung** (vgl. 3 Säulen-Modell; Thom 2007) vorliegt.

Beispiel: Ein CAS für künftige Mitglieder in Verwaltungsräten.

## 9. Fazit <sup>(1)</sup>

- Die **Erkenntnisse** der interdisziplinären Forschung im Bereich der Alterung sind in der Praxis noch **nicht** mehrheitlich umgesetzt.
- Der **Druck**, ältere Personen eignungsgerecht länger im Erwerbsprozess zu behalten, **wird wachsen** (→ Demographie, Politik)

## 9. Fazit <sup>(2)</sup>

- Arbeitgeber, die das Potenzial der älteren Beschäftigten besser nutzen, haben **Wettbewerbsvorteile**.
- Die **Hochschulen** sollten ihr Weiterbildungsangebot für ältere Personen ausbauen. Dabei ist die eigene Forschungssubstanz zu nutzen.



## 10. Literaturverzeichnis <sup>(1)</sup>

**Baetson, Mary C.** (2005)

Zu viel Routine lähmt. In: Harvard Business Manager, 2005, Nr. 2, S. 48-49

**Brinkmann, Ralf** (2009)

Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmender. Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg, Band 1, Heidelberg 2009

**Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan** (2010)

Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010

**Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno** (2006)

Schweizer HR-Barometer 2006. Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung, Zürich 2006

**Höpflinger, François** (2009)

Demographische Entwicklung und Generationenwechsel. Ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In: Zölch, Martina/Mücke, Anja/Graf, Anita/Schilling, Axel (Hrsg.). Fit für den demographischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern 2009

## 10. Literaturverzeichnis (2)

**Hübner, Werner/ Kühl, Alexander/Putzig, Monika** (2003)

Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Berlin 2003

**Klossner, Cornelia** (2015)

Karrieren in der Lebensmitte. Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse, Hamburg 2015

**Kluge, Annette** (2009)

Motivation und Leistung im Alter. Organisationspsychologische Gestaltungsansätze, Konferenzpapier «Chancen aus dem demographischen Wandel. Handlungsfelder für Führungskräfte», hrsg. v. der Universität St. Gallen, St. Gallen 2009

**Lehr, Ursula** (2007)

Psychologie des Alterns, 11. Auflage, Wiesbelsheim 2007

**Moser, Regine/Egger, Marcel/Thom, Norbert** (2008)

Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz. In: Die Volkswirtschaft, 81. Jg. 2008, Heft 1/2, S. 67-70

## 10. Literaturverzeichnis <sup>(3)</sup>

**Thom, Norbert** (2007)

Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Richard Köhler et al., Stuttgart 2007, Sp. 1354-1363

**Thom, Norbert/Hubschmid, Elena** (2012)

Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Perrig-Chiello, Pasqualina/Dubach, Martina (Hrsg.), Brühiger Generationenkitt. Generationenbeziehungen im Umbau, Zürich 2012, S. 81-93

### Ergänzender Literaturhinweis

**Hertzog, Christopher/Dunlosky, John** (2011)

Metacognition in Later Adulthood: Spared Monitoring Can Benefit Older Adults' Self-Regulation. In: Current Directions in Psychological Science, Vol. 20, 2011, No. 3, S. 167-173

(Kompensationsstrategien von älteren Erwachsenen zur Erreichung von Lernzielen.)